

Ein Mandat führte den HR-Interimsmanager Michael Stieglitz in das Fußballstadion von Eintracht Frankfurt. Dort galt es, die Personalleitung des Event-Catering-Unternehmens Supreme zu übernehmen und den HR-Bereich zu professionalisieren. Die Herausforderung dabei: Das kleine HR-Team plant, koordiniert und steuert bis zu 1.000 Beschäftigte.

# Zwischenzeit im Fußballstadion

Von Iris Manshusen

● Für Michael Stieglitz, langjähriger Head of HR und heute HR-Interimsmanager sowie Seniorberater bei VBLP, beginnt ein außergewöhnliches Mandat mit einer kurzen Frage: „Können Sie ab nächster Woche die HR-Leitung bei Supreme Sports Hospitality in Frankfurt übernehmen?“

## Die Ausgangslage

Die Inhaber des Event-Catering-Unternehmens Supreme Sports Hospitality hatten bei der Personalberatung VBLP Alarm geschlagen, da die HR-Leiterin das Unternehmen unerwartet und sehr kurzfristig verlassen hat. Eine sofortige Besetzung der HR-Leitungsfunktion sei für den Geschäftserfolg des Start-ups sehr wichtig, betonten die Inhaber. Das junge Unternehmen benötigte eine starke HR-Führungspersönlichkeit, die zum einen die Führung und Steuerung des HR-Teams übernimmt und zum anderen pragmatisch die Professionalisierung der anstehenden HR-Aufgaben leitet. All dies fand in den außergewöhnlichen Zeiten der Covid-19-Pandemie statt, mit der Ungewissheit des Stadionbetriebs, jedoch mit einem vollen Eventkalender im Sommer 2022.

Supreme Sports Hospitality ist ein junges, sehr dynamisches Unternehmen im Bereich der Hochfrequenzgastronomie, das mit



Im Fußballstadion gibt es nicht nur Bratwurst und Pommes, sondern auch aufwendig zubereitete Speisen sowie einen Hospitality-Service für die VIP-Gäste.

seinen innovativen Konzepten neue Maßstäbe bei Großevents in Fußballstadien setzt. Das Unternehmen ist Geschäftspartner von Eintracht Frankfurt und versteht sich als „Gastronom im Fußballstadion“. Bei Topspielen oder während Megaevents im Deutsche-Bank-Park-Stadion Frankfurt versorgt Supreme über 50.000 Zuschauer mit Getränken und Speisen wie Bratwurst, Burger oder Pommes. Zudem bietet Supreme einen Hospitality Service und exklusive Speisen für die VIP-Gäste.

## Der Auftrag

„Fußballstadion – da bin ich sofort dabei“, war die spontane Reaktion von Interimsmanager Michael Stieglitz. In zwei Web-Meetings mit den Inhabern wurden der Auftrag präzisiert und die Erwartungen und Themenfelder eingegrenzt. Vier Schwerpunkte galt es zu bearbeiten:

- Die Stabilisierung des HR-Teams und der HR-Prozesse
- Der professionelle Ausbau aller Recruiting-Aktivitäten einschließlich des Employer Branding
- Die Weiterentwicklung der Unterweisungen und der Mitarbeiterqualifizierung
- Die Optimierung von Personaleinsatzplanung und HR-Datenmanagement einschließlich HR-Controlling

Darüber hinaus war es den Auftraggebern wichtig, dass der Interimsmanager mit dem Blick von außen sowohl für sie als auch für das Managementteam als Berater und Coach jederzeit zur Verfügung steht. Mit seiner Expertise im Mentoring des

Managements und der Begleitung von Fach- und Führungskräften in Veränderungsprozessen brachte Michael Stieglitz die erforderlichen Kompetenzen mit.

## Die Vorgehensweise

Nach der Auftragsklärung startete der erfahrene HR-Manager damit, sich innerhalb von wenigen Tagen einen umfassenden Überblick über das Unternehmen zu verschaffen und den Unternehmensgeist aufzunehmen. Um die aktuelle Situation, in dem sich das Unternehmen und das HR-Team befanden, zu verstehen, führte er mit jeder Person aus dem HR-Team sowie mit den Key Playern und Führungskräften halbstrukturierte Interviews. „So gewann ich Klarheit über Zielsetzungen und Erwartungen, über Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereiche und verstand, wie die Führungskräfte und Beschäftigten miteinander arbeiten. Mir war es vor allem wichtig, Vertrauen herzustellen. Das geht am besten durch den persönlichen Kontakt vor Ort und aktives Zuhören in der besonderen Atmosphäre des Stadions Deutsche-Bank-Park in Frankfurt“, berichtet er.

Michael Stieglitz hat im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit als Head of Human Resources und Global HR Business Partner zahlreiche internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen von innen kennengelernt. Neu für ihn war das Geschäftsmodell der Hochfrequenzgastronomie – aus seiner Sicht ein sehr spannendes Modell, dessen Grundzüge für ihn nicht unbekannt waren. „Konnte ich doch diverse Parallelen aus der Automobilindustrie erkennen, in der ich lange Jahre gearbeitet



## Im Interimsmanagement geht es darum, Prozesse zu professionalisieren, Veränderungen voranzutreiben – und den Teamspirit zu stärken.

habe. Höchste Qualität, Stückzahlen, getriebener Umsatz, Wochenend-, Sonn-/Feiertags-, und Nachtarbeitseinsätze, hochsensitives Personalkosten-Controlling und große Ungewissheit, wieviel der Kunde – hier heißt er Fan – abrufen“, sagt er.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse stimmte er mit den Inhabern und dem Management die nächsten Meilensteine ab. Gemeinsam mit dem HR-Team erfolgte die konkrete operative Neuausrichtung der HR-Aufgaben, der Rollenverteilung mit Priorisierung und Feinterminierung zur Schärfung der jeweiligen Tätigkeits- und der Verantwortungsbereiche – sowie die zeitnahe Umsetzung. Keine Zeit zu verlieren sei das Wichtigste an einem so dringlichen und außergewöhnlichen Interimsprojekt, so Michael Stieglitz.

### Die Besonderheiten

Der Einsatz brachte in der Tat einige Besonderheiten mit sich, die augenscheinlichste war der Arbeitsplatz: Die Büros befanden sich direkt im Fußballstadion in Frankfurt am Main. „Eine weitere Besonderheit war, dass das Supreme-Kernteam von rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Crew von bis zu 1.000 Beschäftigten je nach Event oder Spieltag plant, koordiniert und steuert, wobei diese Crew nicht werktäglich wiederkehrend von ‚Nine to Five‘ arbeitet, sondern stets aufs Neue zusammengestellt wird“, sagt der Interimsmanager.

Hieraus resultierten die besonderen Anforderungen an das HR-Team: Recruiting, Einsatzplanung und Disposition, Improvisation und höchste Professionalität in der Administration von standardisierten HR-Abläufen. „Denn abgeleitet aus dem Supreme-Businesskonzept der Hochfrequenzgastronomie – ich denke da an die Halbzeitpause während eines Fußballspiels, in der höchste Performance von der Crew verlangt wird – wird auch vom HR-Team höchster Einsatz vor und zu Beginn eines Events gefordert“, sagt er und hebt die Einsatzbereitschaft, Dienstleistungsmentalität und Motivation aller Beteiligten hervor. „Im Sport würde man es Teamspirit nennen, der von jedem, sei es Manager, Mitglied des Kernteams oder Aushilfskraft, abverlangt, die Extrameile zu gehen. Schließlich bewegt man sich

hier auf internationalem Parkett in der höchsten Liga – eben in der Champions League, woran auch HR gemessen wird“, so Michael Stieglitz.

### Die Personalarbeit

Zum eingespielten Kernteam im Unternehmen gehört auch das HR-Team mit sieben Personen. Als HR-Interimsmanager war Michael Stieglitz verantwortlich dafür, dass die Einsatzplanung termingerecht mit den Fachbereichen abgestimmt wurde, die jeweiligen Positionen bestmöglich besetzt wurden, jeder für seine Aufgabe geschult war und bei Bedarf die erforderlichen Unterweisungen oder Qualifizierungsmaßnahmen erfolgten.

Zu seinem Verantwortungsbereich gehörte es auch, geeignete Anreizsysteme zu etablieren und dafür zu sorgen, dass die notwendigen administrativen HR-Prozesse kostenoptimal und stabil laufen. Zusätzlich spielte er eine zentrale Rolle in Sachen Motivation und Teamspirit. Dazu Stieglitz: „Es geht in meinen Projekten immer darum, Menschen zu begeistern sowie Prozesse und Veränderungen in der HR-Landschaft voranzutreiben, Prozeduren zu professionalisieren und für deren Nachhaltigkeit zu sorgen, sei es in internationalem Kontext, in agilen Projektstrukturen oder eben wie hier im Bereich der Hochfrequenzgastronomie.“

Als zentrale Erfolgsfaktoren sieht er Competence in Leadership und Peoplemanagement sowie proaktive Kommunikation an. „Insbesondere auch die Ausstrahlung von Zuversicht und Mut zählen auf Veränderung und Nachhaltigkeit ein und tragen somit den Erfolg meines Interim Mandats“, meint er. „Als HR-Interimsmanager muss ich besonders dienstleistungsorientiert agieren und im engen Kontakt zum Kunden stehen. Bei jedem Auftrag gilt es, sofort zu verstehen, wo das Problem liegt.“

### Die Ergebnisse

Der Interimseinsatz ging über vier Monate, in denen Michael Stieglitz das HR-Team stabilisierte, neue HR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter einstellte, HR-Rollen schärfte sowie Aufgaben klar zuordnete und Prozesse optimierte. Für die dauerhafte Besetzung der HR-Teamleitungsfunktion hat sich das Management dafür ausgesprochen, einem Potenzialträger aus dem HR-Team diese Verantwortung zu übertragen. „Die interne Nachbesetzung und die grundlegenden Aktivitäten von Michael Stieglitz sind die besten Voraussetzungen für das Supreme-HR-Team, um erfolgreich wirken zu können“, stellt Pascal Lagardère, Managing Director Supreme Sports Hospitality, rückblickend fest und ergänzt: „Leider hat Michael sich dazu entschieden, nicht dauerhaft für uns tätig zu sein.“

Michael Stieglitz hat sich nach langjähriger HR-Laufbahn, die er überwiegend in der Automotive- und Semiconductor-Industrie verbracht hat, bewusst für eine Tätigkeit als Interimsmanager entschieden. Die zeitliche Begrenzung der Mandate ist aus seiner Sicht reizvoll, weil er auf diese Weise immer wieder neue Aufträge mit speziellen Herausforderungen annehmen kann. Aktuell beschäftigt er sich mit der Workforce Transformation eines internationalen IT-Konzerns. ■■■

IRIS MANSHUSEN ist bei der VBLP GmbH zuständig für Marketing und Unternehmenskommunikation.

Jetzt  
4 Wochen  
kostenlos  
testen!

## DIE HR-SOFTWARE FÜR ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT

Inklusive rechtssicherem Fachwissen,  
zeitsparenden Arbeitshilfen und  
digitalen Weiterbildungsangeboten

Mit Haufe Personal Office Platin erhalten Sie rechts-  
sichere Antworten auf alle Fragen im Personalwesen.  
Sparen Sie Zeit mit digitalen Generatoren und Checks.

### Profitieren Sie zum Beispiel von:

- **Geschenkemanager** zur prüfungssicheren & effizienten Dokumentation von Geschenken
- **Kündigungs-Check** zur Prüfung verhaltens- und personenbedingter Kündigungen
- **Zeugnisgenerator** zur Erstellung rechtssicherer Arbeitszeugnisse



[haufe.de/platin](https://haufe.de/platin)

0800 50 50 445 (kostenlos)